

MODELO DE CUSTOS ABC PARA BANCOS: UMA ANÁLISE DE NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO E DESENHO ESTRUTURAL

Manoel Pinto Silveira Neto
Francisco Antonio Bezerra

Resumo:

A necessária expansão das organizações financeiras na busca de ganhos de escala juntamente com a crescente diversificação levaram a um crescimento dos gastos indiretos. O resultado disso foi a colocação dos atuais sistemas de custeio em xeque quanto a sua eficácia no tratamento dos custos e sua capacidade de gerar informações relevantes. Cabe, desta forma, a busca pela delimitação do impacto causado pelas novas características dos custos nessas organizações, onde os custos fixos e indiretos vão se tornando cada vez mais relevantes, bem como faz-se necessário encontrar uma metodologia de custeio que se adeqüe ao novo momento vivido por essas empresas e seus custos. Descrevemos neste artigo as principais características dos custos em empresas de serviços e discutimos algumas informações essenciais que devem ser disponibilizadas por um sistemas de custos baseado em atividades para atender o atual momento vivido pelas instituições financeiras.

Palavras-chave:

Área temática: *Mensuração e Gestão de Custos no Comércio, na Construção Civil e no Setor Serviços*

**MODELO DE CUSTOS ABC PARA BANCOS: UMA ANÁLISE DE
NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO E DESENHO ESTRUTURAL**

MANOEL PINTO SILVEIRA NETO – PÓS-GRADUADO EM PLANEJAMENTO E CONTROLE
EMPRESARIAL (FAAP)

FRANCISCO ANTONIO BEZERRA - MESTRE EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE
(FEA-USP)

Estratege Assessoria Empresarial Ltda

Rua Funchal, 538 . Conjunto 103 - Vila Olímpia - SP - CEP 04551-060

E-mail: silveira@estrateges.com.br

Gerente de Projetos

Área Temática: Mensuração e Gestão de Custos no Comércio, na Construção
Civil e no Setor de Serviços

MODELO DE CUSTOS ABC PARA BANCOS: UMA ANÁLISE DE NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO E DESENHO ESTRUTURAL

Área Temática: Mensuração e Gestão de Custos no Comércio, na Construção Civil e no Setor de Serviços

Resumo

A necessária expansão das organizações financeiras na busca de ganhos de escala juntamente com a crescente diversificação levaram a um crescimento dos gastos indiretos. O resultado disso foi a colocação dos atuais sistemas de custeio em xeque quanto a sua eficácia no tratamento dos custos e sua capacidade de gerar informações relevantes.

Cabe, desta forma, a busca pela delimitação do impacto causado pelas novas características dos custos nessas organizações, onde os custos fixos e indiretos vão se tornando cada vez mais relevantes, bem como faz-se necessário encontrar uma metodologia de custeio que se adeque ao novo momento vivido por essas empresas e seus custos.

Descrevemos neste artigo as principais características dos custos em empresas de serviços e discutimos algumas informações essenciais que devem ser disponibilizadas por um sistema de custos baseado em atividades para atender o atual momento vivido pelas instituições financeiras.

Introdução

Os custos em empresas de serviço apresentam algumas diferenças comparando-os com os de empresas industriais. São elas:

- 3 Os produtos finais de uma empresa de serviço não possuem uma forma tangível (ex.: saque em conta corrente, depósito etc.).
- 3 A produção de uma empresa de serviços não pode ser estocada para vendas futuras. Desta forma, grande parte dos gastos tem que ser considerados de período e, de certa forma, a maioria é custo fixo.
- 3 Os custos das empresas de serviços estão atrelados, em parte, a sua capacidade de prestação do serviço. Grande parte dos custos é vinculado a serviços que ficam disponíveis independentemente de sua utilização (ex.: estrutura das agências, caixa 24 horas etc.). É claro que uma parcela dos custos da prestação dos serviços é proveniente da sua utilização por parte dos clientes (ex.: depreciação de equipamentos, fitas para impressão, envelopes etc.).
- 3 Os funcionários de uma empresa que presta serviços acabam tendo um maior contato com os consumidores. Desta forma, gastos com treinamento e qualificação da mão-de-obra têm uma importância maior nesse tipo de empresa. Este tópico chama a atenção para o fato de que

neste ramo de negócio alguns tipos de gastos indiretos podem ser relevantes e fundamentais.

- 3 Existe uma dificuldade natural no setor de serviços que é a **variedade** que pode ser assumida por um produto, ao que se denomina de **Modalidades do produto**.

Essa última característica pode ser entendida através de um serviço aparentemente simples: o serviço de cobrança oferecido pelos bancos. Ao analisar esse produto bancário pode-se, à primeira vista, considerá-lo com formato bem definido e de fácil generalização. No entanto, esse produto pode conter várias formas de se constituir, que variam de acordo com a necessidade do cliente. O cliente pode querer trabalhar com envio de documentos ao banco (borderô), que ficará com a obrigação de digitar, imprimir e enviar os boletos de cobrança, ou o cliente pode fazer a digitação dos documentos em sua empresa e passar para o banco as informações dos títulos via fita magnética ou transmissão eletrônica dos dados, ou, ainda, o cliente pode preferir que o banco faça a impressão parcial dos boletos de cobrança (sem o nome e o endereço do sacado) e os envie para a empresa que acabará de preenchê-los e se encarregará de enviá-los. Estes mesmos boletos podem ser liquidados pelo sacado na rede de compensação bancária, através do telefone, do auto-atendimento ou até mesmo pela internet. Além disso, os boletos podem ir a protesto, ser pagos em cartório ou sofrer outras ocorrências.

Enfim, um mesmo produto pode assumir modalidades distintas de acordo com o cliente. Sendo assim, pode consumir mais ou menos recursos da instituição que oferece o produto.

Para analisar um exemplo mais simples, basta verificar um empréstimo concedido a um correntista (possui cadastro) e a um não correntista (não possui cadastro). Só esse fato já muda o consumo de recursos de um mesmo produto.

Essa é uma característica (presente na grande maioria das empresas de serviços onde estes são feitos sob medida para atender as necessidades dos clientes) que torna mais complexo o entendimento do comportamento dos custos no que se refere ao mecanismo de consumo dos recursos. Desta forma, dificulta também a determinação mais aprimorada e precisa dos custos desses produtos.

Caso se faça uma generalização e se estabeleça uma única tarifa para um produto de cobrança, independentemente das modalidades de serviço oferecidas ou utilizadas, graves conseqüências podem ser observadas no que diz respeito ao resultado dessa organização. As empresas de serviços devem estar atentas a esse tipo de característica.

Teoria da Acumulação e Alocação dos Custos

A tomada de decisão baseada no custo pressupõe, obviamente, que os administradores saibam quanto custa algo. O que o administrador vê ou gostaria de ver custeado é denominado **Objeto de Custeio**, que pode ser caracterizado como uma atividade, unidade organizacional, produto, cliente ou

mesmo uma região de atuação ou segmento de mercado da empresa, para os quais uma mensuração individual de custo seja desejada.

Para custear um objeto de custeio são executados dois processos: o primeiro é a **acumulação de custos** que classifica e reúne os custos em grupos de gastos dependendo de suas características. A acumulação ocorre em contas existentes nos sistemas contábeis tradicionais, que acabam se tornando, de modo geral, a base de qualquer sistema de custeio. O segundo processo é a **alocação de custos**, que atribui custos para um ou mais objetos de custeio, de acordo com critérios previamente definidos (Horngren et all., 1996:122).

Segundo Horngren et all (1996:490), a alocação dos custos possui quatro grandes propósitos:

- 3 Prever os efeitos econômicos das decisões: os administradores devem estar cientes do impacto de suas decisões na organização, como por exemplo, inclusão de novo produto aproveitando a atual estrutura de distribuição.
- 3 Obter motivação: a alocação de custos pode às vezes influenciar e incentivar esforços alinhando objetivos departamentais aos objetivos da corporação.
- 3 Avaliação de ativos e de performance: os custos são alocados aos produtos para determinar o custo em estoque (não existente em empresas prestadoras de serviço) bem como o custo dos produtos vendidos. Essa alocação é utilizada também no planejamento e na avaliação de performance.
- 3 Justificar custos e obter ressarcimentos: casos onde o custo foi fator determinante na fixação de preços. Um exemplo disso seriam os contratos com entidades governamentais nos quais é prevista a possibilidade de ressarcimento por parte do governo se ocorrerem gastos acima do estipulado em contrato de realização do serviço.

Existem três tipos básicos de alocação de custos. São eles:

1. **Alocação de custos para as unidades organizacionais:** os diversos tipos de custo são atribuídos às unidades da empresa por critérios que se baseiam inicialmente no consumo de recursos por cada unidade (pessoal, material de consumo etc.). No entanto, custos comuns a diversas unidades (ocupação, depreciação de equipamentos/móveis etc.) são distribuídos utilizando critérios dos mais diversos como espaço ocupado, horas máquina consumidas etc. Estes critérios geralmente não representam com clareza a forma como são consumidos os recursos.
2. **Realocação de custos de uma unidade para outra:** quando departamentos (unidades organizacionais) prestam serviços ou provêm produtos para outros departamentos, seus custos são repassados para os departamentos consumidores. Departamentos que são exclusivamente mantidos para dar suporte aos demais departamentos repassam todos seus custos a esses consumidores, direcionados através do reconhecimento do consumo daqueles serviços internos prestados.

Para Kaplan e Atkinson (1998:62) existem três motivos para a alocação dos custos dos departamentos internos prestadores de serviço:

- 3 Exercita maior controle sobre o consumo de recursos por parte dos departamentos prestadores de serviço e a quantidade de serviços prestada;
- 3 Permite a possibilidade de comparação entre os custos da utilização de serviços internos e serviços que poderiam ser prestados por empresas de fora; e
- 3 Permite o controle do nível de qualidade dos serviços prestados internamente.

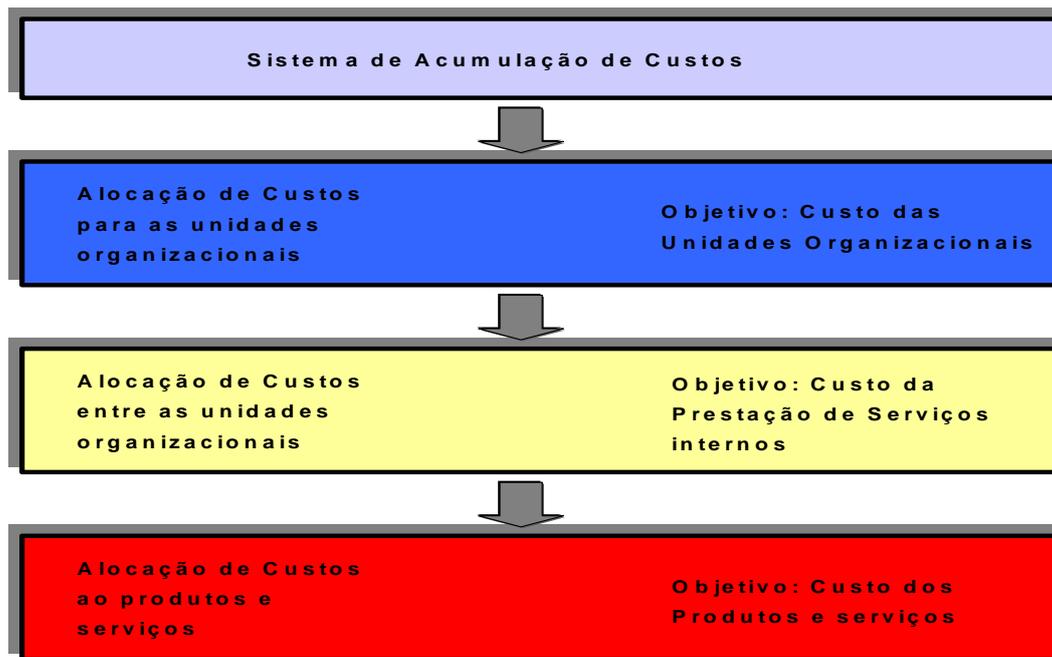
O reconhecimento de unidades organizacionais prestadoras de serviços internos, vistas tradicionalmente como centros geradores de custos, na condição de centros de resultado, uma vez que estes, dentro de um modelo de avaliação de desempenho, podem vender seus serviços de forma a recuperar seus custos ou até mesmo gerarem resultado, quando os serviços são vendidos a preço de mercado ou com um fator de *mark-up* sobre o custo básico determinado, pode, em alguns casos, incentivar a criação de empresas de serviços compartilhados. Este tipo de empresa, que inicialmente presta serviços apenas para a empresa maior que lhe deu origem, pode evoluir para uma condição de prestadora de serviços para terceiros no mercado.

Um dos aspectos interessantes deste formato de empresas de serviços compartilhados, é que, uma vez que o serviço, visto na empresa-mãe, como de suporte, passa a ser o *core business* da nova empresa, fazendo com que o seu administrador tenha um foco muito mais bem direcionado, propiciando assim uma melhor qualidade no produto final oferecido. Em soluções desta natureza o custo da prestação de serviço na empresa usuária é facilmente determinado através do preço cobrado em contrato.

- 3. Alocação dos custos departamentais aos produtos e serviços:** passo final na distribuição dos custos resultantes das alocações anteriores. Os custos agrupados nos departamentos são então distribuídos aos produtos e serviços em cada departamento. Os critérios para essa alocação são discutidos a seguir, pois merecem um destaque especial.

A Figura 1 ilustra os três tipos de alocação.

De acordo com as características dos custos em Bancos e com a teoria de alocação de custos será descrito um modelo que permite o tratamento adequado dos custos quanto às necessidades dessas instituições financeiras.



Fonte: Horngren et all, 1996, pg. 492

Figura 1 – Tipos de alocação de custos

ABC em Bancos

Muito já foi falado sobre a importância de uma adequada administração de custos, de forma a fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo e às exigências dos clientes, uma vez que as margens de ganho financeiro das instituições financeiras com *float* foram reduzidas e a necessidade de se oferecer um serviço de qualidade vem crescendo.

Atualmente muitas instituições financeiras vêm utilizando ou iniciando o desenvolvimento de sistemas de custos apoiados pela metodologia de custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing – ABC*). O ABC permite uma visão mais acurada dos custos em comparação com as metodologias tradicionais, como a metodologia de custeio por absorção.

Podemos citar diversos bancos, entre nacionais e estrangeiros, que hoje têm o seu modelo de custos baseado em atividades ou que pelo menos utilizam essa metodologia de forma parcial. Destacamos, entre outros: Bradesco, Unibanco, HSBC, BankBoston e ABN Amro.

O ABC possibilita um maior detalhamento das informações e maior precisão na alocação dos recursos consumidos, disponibilizando uma base de dados que suporta múltiplas combinações dos objetos de custeio, subsidiando a análise e gerenciamento dos custos.

Uma vez conhecidos os processos e suas atividades, base de um sistema ABC, o gestor terá a sua disposição não apenas a simples informação de custos (efeito), mas todo um relacionamento destes com os processos de negócio (causa). Esta compreensão da origem do consumo dos recursos é instrumento fundamental para o gerenciamento baseado em processos, voltado para

racionalização de procedimentos, redução de custos e melhoria de qualidade e valor adicionado aos produtos e serviços.

Definidas as necessidades quanto às informações do ABC, a atenção deve voltar-se para a concepção da arquitetura de um sistema que dê sustentação a todas as aplicações desejadas. A escolha dos aplicativos e a adequação de um modelo corporativo de manutenção das informações são fatores fundamentais para o sucesso do sistema e que garantem a sua não degradação.

Os principais aspectos práticos observados na nossa experiência de implantação de sistemas de ABC em instituições financeiras serão apresentados de forma a procurar apontar os fatores críticos de sucesso de um projeto desta natureza.

O Projeto

Geralmente, existe uma grande interrogação na cabeça do administrador de um banco sobre a adequabilidade do ABC com respeito ao atendimento de suas necessidades. Portanto, a decisão de adotar a metodologia ABC e de investir em um projeto de implementação de um sistema desta natureza pode passar por um longo período de convencimento interno e de uma lenta mudança na cultura organizacional na forma de analisar e administrar custos. Este processo pode durar alguns anos.

Podemos relatar, apenas a título ilustrativo, um caso em que durante mais de dois anos foram desenvolvidos pequenos projetos em um banco com vistas à validação e homologação da metodologia ABC, de forma a substituir o sistema de custos então utilizado que trabalha com os conceitos de absorção total. Estes projetos, denominados pilotos, se limitaram a custear produtos específicos e a manipulação dos dados para organização dos relacionamentos e cálculos dos custos foram realizados em base de dados trabalhadas em Access e planilhas Excel.

Uma vez entendida a metodologia ABC como adequada para as necessidades do banco, foi então iniciado um projeto corporativo envolvendo todas as áreas e serviços oferecidos pela instituição. Neste projeto, a arquitetura do sistema que daria suporte à solução foi definida, contando, já nesta fase, como módulo básico da solução tecnológica, uma das ferramentas especialistas em ABC disponíveis no mercado.

As Necessidades

As necessidades de um banco quanto ao sistema ABC não se limitam à simples informação dos custos unitários. Um sistema de custos, segundo observamos, deve atender principalmente às seguintes aplicações:

- 3 servir de base para tarifação de serviços bancários;
- 3 servir de base para definição de preços de transferência para os serviços prestados entre unidades para utilização no modelo de análise de rentabilidade das unidades do banco;
- 3 disponibilizar informações a serem utilizadas na análise de rentabilidade de clientes e produtos;

- 3 servir de base de informações para desenvolvimento de instrumento para gestão de relacionamento de clientes (*Customer Relationship Management – CRM*);
- 3 criar uma base de informações de custos e processos para dar suporte às iniciativas de melhoria de processos para racionalização de custos e processos de trabalho;
- 3 base para desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica de custos, atendendo:
 - 3 Análise da Cadeia de Valor: foco nos processos e seus custos, bem como nas relações e interdependência entre os elos da cadeia (desde os fornecedores até os clientes), objetivando identificar formas para o alinhamento estratégico dos processos e relações, ao menor custo total, abrangendo os domínios primários da decisão referentes aos processos e recursos;
 - 3 Análise de Direcionadores Estratégicos de Custos: foco nas relações de causa e efeito que moldam a estrutura de custos atual decorrente das escolhas passadas, habilidades desenvolvidas e capacidade de controle existente.

O objetivo da análise de direcionadores estratégicos de custos é explicar o comportamento dos custos frente às escolhas estruturais e habilidades desenvolvidas que moldam a posição competitiva do negócio. Os direcionadores são classificados em:

- 1. Estruturais:** ligados à estrutura econômica do negócio e refletem, portanto, as decisões passadas sobre investimentos, grau de integração vertical, tecnologias empregadas e níveis de complexidade;
- 2. De Execução:** ligados às habilidades e capacidades desenvolvidas e refletem, portanto, os aspectos qualitativos na consecução dos processos, como os talentos, velocidade, qualidade, eficiência, grau de integração dos processos e a eficácia dos relacionamentos e interdependências.

Desta forma a atender todos estes requisitos o modelo deve proporcionar as seguintes informações:

- 3 departamentalização das despesas administrativas;
- 3 custos unitários e mensais das atividades e objetos de custeio;
- 3 composição dos custos de acordo com as unidades geradoras (consumidoras dos recursos);
- 3 decomposição dos custos de acordo com o grupo de custos (pessoal, ocupação, bens móveis, processamento de dados etc.);
- 3 objetos de custeio organizados de acordo com os serviços do banco;
- 3 capacidade instalada utilizada pelas unidades destacada daquela não consumida;

- 3 reconhecimento dos processos administrativos, operacionais e de suporte;
- 3 reconhecimento do custo corporativo;
- 3 serviços prestados entre as unidades administrativas do banco e seus custos;
- 3 reconhecimento dos custos de forma diferenciada pelos principais canais de relacionamento: agência bancária, terminais de auto-atendimento, serviços a domicílio, telefone e *internet*.

O Desenvolvimento do Modelo

Reconhecidas as necessidades, segue-se a estruturação dos dados levantados, sua alimentação e a validação das informações geradas.

A base de recursos no modelo ABC é alimentada a partir dos dados advindos de diversos sistemas corporativos, com destaque para a contabilidade, folha de pagamento e imobilizado, ajustados gerencialmente com a inclusão ou exclusão de valores e organizados em grupos de custos e de acordo com as unidades responsáveis pela geração ou consumo do recurso. Essa classificação dos custos deve ser construída sob o conceito de **centros de responsabilidade**.

Estruturado dessa forma a base de recursos permite, antes mesmo de relacionada às atividades, uma visão dos principais responsáveis pelo consumo de recursos dentro da organização.

A base de atividades deve ter um tratamento especial dentro da solução, possuindo um módulo especialmente desenvolvido com a finalidade de alimentação e organização das informações no formato adequado ao processo de custeio e às necessidades do sistema. Ao adotar este tipo de composição, não se procura apenas facilitar a entrada e organização dos dados para sua introdução na ferramenta de custeio, mas também e principalmente equacionar a questão da manutenção descentralizada da base de atividades.

Os dados relativos às atividades (tempo, recursos consumidos e direcionadores), a área onde a atividade é realizada e o relacionamento com os objetos de custeio são algumas das informações tratadas no módulo de atividades.

As atividades nesse modelo de custeio são levantadas e organizadas segundo uma hierarquia de localização e participação nos processos organizacionais.

As atividades são classificadas em basicamente três etapas: em setores, em departamentos e em partes dos produtos.

A primeira classificação das atividades (em setores onde são realizadas) compõe, no modelo, a visão funcional. O intuito dessa visão é a indicação do que é realizado em cada setor permitindo a identificação de duplicidade de atividades, alinhamento das atividades com o objetivo dos setores etc.

Ainda na primeira classificação, as atividades são agrupadas no que denominamos **Objetos de Custeio Intermediários (OCI)**. Um OCI, como as atividades, não ultrapassa as fronteiras de um setor e representa a junção de atividades que são executadas com um objetivo único (micro processo interno

dos diversos setores de uma organização). Essa visão permite observar o inter-relacionamento dos diversos setores de um departamento.

A segunda junção das atividades ocorre nos chamados **Objetos de Custeio Definitivos** (OCD). Um OCD representa um processo que não ultrapassa as fronteiras de um departamento. Um OCD é composto de vários OCIs, o que significa dizer que um processo dentro de um departamento é composto por vários micro processos realizados dentro dos setores desse departamento. Essa visão permite descrever os processos internos dentro dos departamentos e serve como apoio para determinação da prestação de serviços internos dentro das organizações.

Descreveremos um pequeno exemplo de como operacionalizar o conceito de OCI e OCD. Podemos tomar como base um Departamento de Patrimônio (cuja principais funções são a administração do imobilizado, bem como, a conservação e manutenção das instalações). Vamos supor que uma agência solicite a instalação de um equipamento de ar condicionado ao Departamento de Patrimônio. A solicitação chega no **setor de cadastro** que executa algumas atividades (analisar solicitação, conferir estoque, aprovar instalação, enviar ordem de instalação) após a análise do setor de cadastro o **setor de engenharia** inicia suas atividades (receber ordem de instalação, agendar instalação, instalar aparelho). O processo descrito é um típico processo interno de prestação de serviço entre unidades (departamentos e agências no caso de uma instituição financeira) de uma mesma organização.

Tomando como exemplo o processo de instalação de um equipamento de ar condicionado, verifica-se que esse processo é composto por dois OCIs que compõem um OCD. Como um OCI tem sua fronteira limitada no setor então o primeiro OCI seria, no nosso exemplo, o micro processo “**análise de solicitação**” realizado no setor de cadastro e composto por quatro atividades. O segundo OCI seria “**instalação**” realizado pelo setor de engenharia e composto por três atividades. A integração destes dois micro processos dá origem a um processo que ultrapassa as fronteiras dos setores (só que ainda não ultrapassa a fronteira do departamento) que seria “**instalação de ar condicionado**”. Esse processo mais abrangente é denominado OCD.

Essa abertura permite entender qual a participação dos setores dentro de um departamento na composição dos processos, identificando os principais consumidores de recursos dentro do departamento. Além disso, permite construir a visão de serviços internos. O Departamento de Patrimônio presta serviços para toda organização e deve de alguma forma se ressarcir de seus custos. A aplicação desse conceito transforma os atuais centros de custos em centros de resultado. Os objetos definitivos identificam os serviços principais de um departamento auxiliando na construção da segunda etapa de alocação de custos descrita anteriormente (Alocação de Custos entre Unidades Organizacionais).

Vamos discutir agora a terceira classificação das atividades. É do conhecimento de todos que os processos podem ultrapassar as fronteiras de um departamento, não respeitando, portanto, limites da estrutura organizacional ou funcional. Em bancos é muito comum a participação de vários departamentos para disponibilizar um produto para um cliente externo. Quando isso ocorre, dentro do nosso modelo, estamos diante de um **Objeto de Custeio Final** (OCF).

Os OCFs são processos que agregam OCDs de vários departamentos. **Só existem OCFs para serviços ou produtos realizados para clientes externos a empresa.**

Sobre essa última afirmação poderiam existir algumas dúvidas que esperamos dirimir com o seguinte exemplo. Se no caso do equipamento de ar condicionado o Departamento de Patrimônio solicitasse a compra do dito equipamento ao Departamento de Compras isso não constituiria um OCF? A resposta é não. O processo de compra não faz parte do processo de instalação. Nesse caso o que ocorreria seria uma prestação de serviço interno do Departamento de Compras para o Departamento de Patrimônio e não uma continuação de um processo.

Os OCFs representam os produtos finais oferecidos pelos bancos aos seus clientes. Tomando como exemplo o produto **empréstimo pessoal**, é possível citar pelo menos três departamentos que podem participar do processo a ele associado: a agência, um departamento de análise de crédito e o departamento de empréstimos e financiamentos.

Enfim, esse tipo de classificação das atividades e processos é necessária basicamente pelos seguintes motivos:

- 3 possibilitar a visão funcional e transversal (horizontal) dos custos;
- 3 possibilitar a associação de objetos a diferentes objetos (um objeto intermediário entra na composição de um ou mais objetos definitivos);
- 3 facilitar a composição de modalidades de custeio (*feature costing*) de produtos e serviços;
- 3 facilitar a alocação recíproca de custos;
- 3 facilitar a alocação de custos diretos e de sistemas.

Os custos relativos a sistemas de processamento de dados geralmente são calculados a parte, uma vez que existem aspectos bastante peculiares nas atividades relativas à tecnologia e informática em instituições financeiras, tanto no que diz respeito a infra-estrutura operacional (servidores, canais de comunicação etc.) como ao desenvolvimento e operação dos aplicativos. Este tratamento das despesas ligadas a sistemas e processamento de dados requer um conhecimento mais especializado, pois devem ser discutidas, levantadas e identificadas formas de alocação e determinação dos custos de consumo de CPU (Central de Processamento de Dados), memória, espaço em disco, linhas impressas, canais de comunicação, satélites, além dos custos de desenvolvimento e manutenção de sistemas e o adequado diferimento das despesas, tanto para o ambiente de grande porte como de baixa plataforma.

A organização e tratamento das informações pode ser realizada, em um primeiro momento, com o suporte de um ambiente MS Office (Excel e/ou Access). Citamos algumas vantagens que justificam a adoção desta solução:

- 3 a princípio, o banco não necessita investir no *software* especialista enquanto o modelo não estiver aprovado;
- 3 o tratamento das informações no Office pode ser feita por vários usuários, sem a necessidade de várias cópias do *software*

especialista e sem treinamento, uma vez que o Office já é uma ferramenta difundida e de fácil utilização;

3 a exportação dos dados tratados no Office para o *software* especialista é bastante simples;

3 nos casos em que se optou por um projeto piloto para conhecimento e validação dos resultados e benefícios da adoção da metodologia ABC, a escolha do *software* se torna mais fácil, uma vez que já se tem idéia das dimensões e necessidades requeridas.

Cabe ressaltar que essa opção pelo Excel e/ou Access é paliativa e serve apenas para desenho inicial do modelo. Se o banco decidir pela manutenção do modelo ABC, aconselha-se a compra de *software* especialista que dará um suporte mais consistente e padronizado, ajudando a garantir a longevidade do sistema de custos.

A Alocação Recíproca dos Custos

Um fator que impacta no aumento da complexidade do modelo, caso seja opção adotá-lo, é a inclusão da troca recíproca de custos entre as diversas unidades organizacionais.

Dentro de uma instituição financeira, assim como na maioria das empresas, existem unidades organizacionais, que podem ser classificadas como sendo de suporte (recursos humanos, treinamento, patrimônio, jurídico etc.), que prestam serviços internamente para diversas outras unidades, inclusive para aquelas mesmas unidades de suporte. Ou seja, o Departamento de Recursos Humanos dá assistência aos funcionários do Departamento de Patrimônio e o Departamento de Patrimônio garante a manutenção dos bens e equipamentos do Departamento de Recursos Humanos. Desta forma, existe uma prestação recíproca de serviços entre estas unidades.

Na alocação recíproca, os custos são alocados pela inclusão dos serviços mútuos (recíprocos) prestados pelas unidades de suporte considerando as interações entre todas elas, proporcionando uma alocação de custos mais precisa.

Estes serviços, identificados como objetos de custeio definitivos dentro do modelo básico descrito, geram alocações recíprocas de custos entre unidades, com iterações sucessivas de trocas até que o ponto de equilíbrio seja atingido. Esta questão é resolvida com a aplicação da solução do sistema de equações gerado pelas interações entre as unidades (serviços) através de cálculo matricial (Iudícibus, 1988).

O cálculo dos custos utilizando o método recíproco é sem dúvidas o método que melhor representa a realidade no dia-a-dia das empresas. No entanto, sua adoção só é aconselhada em empresas que possuam *softwares* especialistas em ABC que já incorporem a solução matemática para problemas dessa natureza, caso contrário, o custo de implementação desse tipo de solução é alto em termos de tempo de operacionalização e manutenção.

A Manutenção do Sistema

Uma das grandes questões levantadas quando da implantação de um sistema ABC é a dificuldade de manutenção dos dados. A estruturação do modelo deve ter em vista, além de atender as necessidades já especificadas, trazendo os benefícios pretendidos, criar condições para uma ágil e confiável manutenção dos resultados, de forma a evitar a degradação do sistema.

Existem duas preocupações básicas:

- 3 a manutenção da base de recursos e dos volumes relativos aos direcionadores de custos e
- 3 a manutenção da base de atividades.

Quanto à primeira questão, a estruturação das planilhas eletrônicas para alimentação dos dados, já deve prever as necessidades da futura automação da captura e entrada dos dados. A implementação desta solução geralmente depende do desenvolvimento de interfaces com diversos sistemas corporativos do banco.

Com relação à atualização das atividades, a experiência nos levou ao desenvolvimento de um aplicativo utilizado para alimentação das informações. Este aplicativo deve ser disponibilizado para as diversas unidades organizacionais do banco, para que estas se responsabilizem pela atualização da base.

Cada unidade deve fazer as alterações, dentro de um período de tempo determinado ou sempre que houver necessidades, devidas a, por exemplo, alterações de processos, implantação de novos produtos, nova estrutura organizacional.

As bases de dados de cada unidade são então transmitidas para o gestor do sistema de custos que fará as devidas críticas e consolidação final para alimentação do *software* especialista em custeio.

É interessante que esta base de atividades tenha também uma comunicação (interface) com uma ferramenta de modelagem de processos, de forma a produzir um modelo gráfico representativo dos processos de forma a atender diversos aspectos importantes para o gerenciamento de custos e processos, tais como:

- 3 divulgação corporativa dos processos (por exemplo, via intranet);
- 3 apoio à normatização e padronização de processos;
- 3 visão gráfica completa e integrada dos processos;
- 3 suporte a iniciativas de análise de processos para melhoria de qualidade e melhoria de processos;
- 3 estruturação de uma base única de atividades de forma atender as necessidades de documentação para ISO 9002 e controles internos (Resolução 2.554 do Banco Central do Brasil).

Esta estrutura de manutenção garante a dinâmica do modelo além de apresentar outros benefícios, tais como:

- 3 reduzir o esforço do gestor de custos tanto para manter como para acompanhar as necessidades de manutenção;
- 3 disponibilizar mais tempo ao gestor para análise de custos;
- 3 proporcionar maior sensibilidade quanto às necessidades de manutenção da base;
- 3 buscar maior comprometimento das unidades com os resultados gerados pelo sistema (este fator é fundamental, uma vez que, com a melhor adequação da alocação dos custos proporcionada pelo ABC, os questionamentos a respeito dos critérios de determinação dos custos serão minimizados a medida que o gestor desenvolve a consciência que os recursos são consumidos pelas atividades e, portanto, direcionados em função delas e que então os custos atribuídos e calculados dependerão diretamente da correta manutenção da base de atividades, gerando então o desejado comprometimento);
- 3 dar maior agilidade na manutenção e melhor divulgação corporativa do modelo e da cultura do ABC.

Os Próximos Passos

Passado o esforço inicial, o banco deve então se dedicar às seguintes ações, todas elas essenciais para garantir o sucesso da implantação do modelo e da operação e manutenção do sistema:

- 3 implementação da captura automática dos dados de recursos e direcionadores de custos, caso não tenha sido desenvolvida durante o projeto de definição do modelo (esta tarefa depende da colaboração da área de informática da instituição, onde geralmente depara-se com questões relevantes quanto a prioridades de implementação de interfaces e aplicativos, especialmente quando estes não estão diretamente relacionados com a operação dos produtos e serviços comerciais do banco, o que acontece no caso de informações a serem utilizadas em um sistema de controle e acompanhamento de custos);
- 3 divulgação corporativa do modelo e treinamento de usuários e colaboradores;
- 3 acompanhamento dos novos resultados e manutenções;
- 3 definição das necessidades rotineiras de informações de custos para os diversos gestores;
- 3 disponibilização da base de informações;
- 3 desenvolvimento da atividade de análise de custos;
- 3 desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica de custos.

Todas estas ações são na verdade um exercício contínuo de divulgação, validação e sedimentação da metodologia, do modelo, do sistema e de suas informações voltadas para o gerenciamento de custos e participação ativa das

diversas áreas na crítica e aprimoramento dos critérios e premissas utilizados no sistema.

Bibliografia

- BEZERRA, Francisco Antonio. *“Gestão Estratégica de Custos: Um Estudo de Caso sobre a Aplicabilidade do Método de Custeio ABC em Bancos”*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo. 2000.
- FERNANDES, Francisco Carlos. *Estudo de um sistema de custos para competitividade de bancos comerciais*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo, 1991.
- GOUVEIA, Joaquim José Francisco A. *“Custos bancários, introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): Um caso prático”*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA-USP, São Paulo. 1994.
- HASTINGS, David F. *Sistemas de custos bancários: conceituação, montagem e uso*. São Paulo, IBCB, 1986.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. *Introduction to management accounting*. 10. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. *Análise de Custos*. São Paulo, Atlas, 1988.
- KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. *Advanced management accounting*. 3. ed. New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- MABBERLEY, Julie. *Activity-based costing in financial Institutions*. London, Pitman, 1992.
- SCHULMAN, Donniel S.; DUNLEAVY, John R.; HARMER, Martin J. e LUSK, James S. *Shared Services - Serviços Compartilhados*. São Paulo, Makron Books, 2001.